

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

DAIANE DALVA DREHER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

CRICIÚMA

2014

DAIANE DALVA DREHER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do Grau de Bacharel no Curso
de Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

CRICIÚMA

2014

DAIANE DALVA DREHER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma/SC, 05 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Everton Perin – UNESC – Orientador

Prof. Jonas Scremin Brolese – UNESC – Examinador

Dedico este trabalho a minha mãe Dausa Crispim, pois sei que de onde ela estiver, torce e acredita muito em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e oportunidade de terminar meus estudos.

A minha mãe Dausa, que não pôde participar do meu processo de formação acadêmica, mas que sempre torceu e orgulhou-se muito de mim.

Ao meu Orientador, professor Esp. Everton Perin, por sua dedicação em todos os momentos que precisei, e com sua paciência e sabedoria me norteou para finalizar esta tarefa.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, e também ao professor Edson Cichella, que me ajudou num momento crucial da minha vida.

Aos meus colegas de curso, quem fazem parte do dia-a-dia.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, muito obrigado.

"A melhor maneira de aprender seja o que for, é fazendo."

Richard Branson

DREHER, Daiane Dalva. **Planejamento Estratégico aplicado ao Terceiro Setor: um estudo de caso em uma instituição de educação especial no município de Criciúma-SC**. 2014. 57 p. Orientador: Prof. Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

RESUMO

Diante da necessidade de uma gestão estratégica, as organizações buscam um planejamento eficaz, capaz de refletir os seus objetivos de curto e longo prazo. Os setores atuais da economia são divididos em três grupos principais: que são Primeiro Setor, caracterizado pelo Governo, Segundo Setor, as empresas e o Terceiro Setor, que são definidos como entidades sem fins lucrativos. As organizações do terceiro setor possuem uma série de dificuldades na administração da mesma, pois os recursos financeiros são limitados, dependendo basicamente de doações. Contudo, seus gestores devem estar preparados e qualificados para dificuldades encontradas no gerenciamento da mesma. Sendo assim, foram realizadas pesquisas bibliográficas, que serviram de embasamento para o aprofundamento dos conhecimentos teóricos sobre o planejamento estratégico, suas minúcias e forma de apresentação. Com isso, também foi realizado um estudo de caso prático no Instituto de Educação Especial Diomício Freitas, localizado no município de Criciúma-SC. Para a realização deste estudo foram efetuadas entrevistas com a diretora e secretária da Instituição, bem como o levantamento de dados através do Estatuto Social e do Projeto Político Pedagógico, afim de que se pudesse compreender melhor o seu perfil de negócio. Desta forma, foi possível propor um plano estratégico que compreendesse desde as fases iniciais, com a definição de missão, visão e objetivos estratégicos, onde nesta etapa é definida a identidade da empresa, até a proposta de acompanhamento das diretrizes estratégicas, tais como a definição dos planos de ação, conforme os objetivos traçados, baseadas na metodologia do Planejamento Estratégico. Este estudo propõe a implantação de um planejamento estratégico em uma Instituição sem fins lucrativos, com a finalidade de definir estratégias que contribuam para a sua gestão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Terceiro Setor, Estratégia, Gestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Características das entidades sem fins lucrativos.....	22
Figura 2: Pirâmide hierárquica dos tipos de planejamento.....	26
Figura 3: Matriz SWOT	31
Figura 4: Atividades sociais e educacionais Instituto de Educação Especial Diomício Freitas	38
Figura 5: Recursos e parceiros Instituto de Educação Especial Diomício Freitas...	39
Figura 6: Cenários.....	43
Figura 7: Análise SWOT.....	44
Figura 8: Estratégias	47
Figura 9: Objetivos e metas.....	48

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1- Departamento: Financeiro/Captação de Recurso	49
Quadro 2- Departamento: Aprendizado e Crescimento/RH	50
Quadro 3- Departamento: Usuários (pais e alunos)	50
Quadro 4- Departamento: Processos internos	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. – Artigo

Nº- Número

ONGs – Organizações Não-Governamentais

PE - Planejamento Estratégico

PPP – Projeto Político Pedagógico

RH – Recursos Humanos

APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 DEFINIÇÃO DOS SETORES	17
2.1.1 PRIMEIRO SETOR	17
2.1.2 SEGUNDO SETOR	18
2.1.3 TERCEIRO SETOR.....	18
2.1.3.1 TERCEIRO SETOR NO BRASIL	19
2.1.3.2 CONCEITO TERCEIRO SETOR.....	19
2.1.4 ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	20
2.1.5 CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	21
2.1.6 Gestão do terceiro setor	23
2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	24
2.2.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	25
2.2.1.1 Planejamento estratégico	27
2.2.1.2 Vantagens do planejamento estratégico	28
2.2.1.3 Processo de elaboração do planejamento estratégico	28
2.2.1.4 Missão	28
2.2.1.5 Visão	29
2.2.1.6 Princípios.....	29
2.2.1.7 Cenários	30
2.2.1.8 Matriz <i>SWOT</i>	30
2.2.1.9 Objetivos	31
2.2.2 Estratégias	32
2.2.2.1 Planos de ação.....	32

3 METODOLOGIA.....	34
4 ESTUDO DE CASO	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	36
4.1.1 Objetivos da Instituição	36
4.1.2 Atendimento aos alunos	37
4.1.3 Atividades desenvolvidas	37
4.1.4 Geração de receita / captação de recursos.....	39
4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL DIOMÍCIO FREITAS.....	40
4.2.1 Etapas do estudo	40
4.2.2 Missão	41
4.2.3Visão	41
4.2.4Princípios.....	42
4.2.5Cenários	42
4.2.6 Análise SWOT	43
4.2.6.1 Forças	44
4.2.6.2Fraquezas	45
4.2.6.3Oportunidades.....	46
4.2.6.4Ameaças	46
4.2.6.5Estratégias	46
4.2.7Objetivos e metas.....	47
4.2.8Planos de ação do Instituto de Educação Especial Diomício Freitas	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo destaca-se a pesquisa e o problema, que tratam sobre a gestão estratégica aplicada ao Terceiro Setor: um estudo de caso em uma instituição de educação especial no município de Criciúma-SC. Assim como o alcance do problema proposto. Na seqüência apresenta-se a justificativa desse trabalho, ressaltando a importância do mesmo e a metodologia utilizada.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A implantação de uma contabilidade eficaz em uma empresa torna-se essencial para uma boa gestão e conseqüentemente a continuidade dos seus negócios. Sendo assim, este parâmetro também qualifica-se para as entidades sem fins lucrativos, pois deve-se utilizar a contabilidade como ferramenta de gestão para a manutenção e continuidade dos negócios.

Um dos maiores desafios de qualquer empresa são as estratégias de gestão, as quais devem-se utilizá-las para alcançar o sucesso da organização. Igualmente no caso das entidades do Terceiro Setor, que também necessitam de planos e metas para atingir seus objetivos.

As terminologias dos setores existentes são caracterizadas da seguinte maneira, o primeiro setor qualifica-se como o Estado. O segundo setor é definido pelas empresas privadas, e as organizações não governamentais sem fins lucrativos (ONGs), são caracterizadas como entidades do Terceiro Setor.

As ONGs, apesar da não objetividade de obtenção de lucro, são formadas pela sociedade civil de direito privado, e surgem para compensar as deficiências do Estado ou para desempenhar atividades não abrangidas por ele.

Assim, esta pesquisa tem por objetivo a implantação e utilização de uma ferramenta gerencial, com base em dados coletados, e a elaboração de um Planejamento Estratégico, que possui como principal objetivo, definir planos de ação direcionados a sua meta, focando as qualidades e as deficiências da organização. Neste sentido, surgiu no contexto a seguinte questão: Como a implantação do Planejamento Estratégico pode contribuir na gestão aplicada ao Terceiro Setor, em uma instituição de educação especial no município de Criciúma-SC?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa, demonstra-se os objetivos pretendidos na pesquisa, apresentando um objetivo geral e objetivos específicos na elaboração e aplicação prática do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em realizar um estudo a fim de demonstrar a implantação do Planejamento Estratégico na contribuição da gestão aplicada ao Terceiro Setor, em uma instituição de educação especial no município de Criciúma-SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Fundamentar teoricamente o conceito de Terceiro Setor e Planejamento Estratégico.
- ✓ Definir os processos e etapas para a implantação do planejamento estratégico.
- ✓ Demonstrar, por meio de estudo de caso, planos de ações para a finalização dos objetivos estratégicos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste trabalho baseia-se na importância de evidenciar, por meio da pesquisa, a contribuição da implantação de uma gestão alinhada ao Planejamento Estratégico, em uma organização sem fins lucrativos de educação especial do município de Criciúma-SC, nas quais são trabalhadas temáticas de práticas gerenciais, transparência e tomada de decisão nas organizações do Terceiro Setor.

Em nossa sociedade, as entidades sem fins lucrativos vêm crescendo e ganhando importância nos dias de hoje. Estas, por sua vez, têm um papel fundamental no crescimento das responsabilidades sociais do país. Elas surgem

com uma função que, deveria ser de iniciativa do Estado, como prover serviços de saúde, educação, treinamento profissional, entre outros.

O grande desafio dessas organizações é buscar alternativas para suprir suas necessidades, e atender melhor suas finalidades, através de uma gestão financeira eficiente e transparente. Neste contexto, considera-se expressivo a atribuição da ciência contábil aplicada ao Terceiro Setor, além da utilização do Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão.

A inexistência de um planejamento frisado em resultados, na maioria das vezes, oculta a eficácia da gestão. Isto ocorre porque não são desenvolvidas estratégias para administração destas entidades, tais como, ações para *marketing*, expansão, correção de fragilidades e abertura de oportunidades.

Kaplan e Norton em 1992 desenvolveram um sistema gerencial abrangente, uma ferramenta que auxilia na gestão das organizações, caracterizada como Planejamento Estratégico, sendo assim, este mecanismo é utilizado primeiramente para realizar um estudo da organização, e propor direcionamento para os objetivos traçados. Observa-se que com o intuito da utilização nas entidades sem fins lucrativos, o planejamento estratégico deverá ser adaptado, conforme a necessidade.

O cenário crescente de instituições sem fins lucrativos e, pelas diversas ONGs já existentes, traz uma competição intrínseca pela concorrência de recursos. As estratégias para a arrecadação iniciam-se a partir elaboração e implantação do Planejamento Estratégico. Com isso, faz com que as entidades que possui uma gestão efetiva, se sobressair as demais.

Nesse contexto, observa-se a importância da implantação de um sistema de gestão eficiente para a manutenção e continuidade dos negócios. A metodologia do PE adaptada a uma entidade sem fins lucrativos mostrará a eficiência da gestão na organização, como no caso de algumas ONGs que adotaram esse método, trazendo muitos benefícios ao desempenho da entidade.

Por fim, o estudo busca evidenciar para os gestores a contribuição da implantação do Planejamento Estratégico na gestão de uma entidade sem fins lucrativos, e principalmente na alocação de recursos nas tomadas de decisões. Para a sociedade procura mostrar onde o dinheiro recebido por meio de arrecadações,

doações, eventos e contribuições podem ser aplicados. E para o meio acadêmico contribui como uma fonte de pesquisa e subsídio para novos estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho. O que abrange o tema Terceiro Setor, entidades sem fins lucrativos, alinhado ao Planejamento Estratégico na gestão e aplicações das suas finalidades.

2.1 DEFINIÇÃO DOS SETORES

A economia divide-se em setores com características específicas, são intitulados o Primeiro Setor, que é regido pelo Governo, o Segundo Setor que é caracterizado pelas Empresas Privadas, e o Terceiro Setor, que são Entidades sem Fins Lucrativos.

De acordo com Szazi (2004, p. 52):

O Primeiro Setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O Segundo Setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais por meio de inúmeras instituições que compõem o chamado Terceiro Setor. Ou seja, o Terceiro Setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Neste sentido, explana-se uma breve conceituação destes setores.

2.1.1 PRIMEIRO SETOR

O Primeiro Setor é de responsabilidade do Governo, e tem-se como objetivo fundamental, a promoção da garantia e de condições das necessidades básicas de todos os cidadãos.

Segundo Tachizawa (2002, apud ROMÃO e OLIVEIRA, 2006, p. 28), a atividade do Estado, tem sua ação "[...] organizada, sendo portador de poderes delimitados na sociedade, para que possa atuar em seu provento.

Sendo assim, o Governo deve atuar com ações globais, contemplado todos os cidadãos, promovendo suas necessidades básicas e priorizando a coletividade.

2.1.2 SEGUNDO SETOR

O Segundo Setor é definido pelas empresas, com finalidade de obtenção de lucros. Tachizawa (2002 apud OLIVEIRA e ROMÃO, 2006) declara que a relação existente neste setor é assimilada pela obtenção de lucro e sua maximização do mesmo. As empresas que fazem parte do Segundo Setor desenvolvem suas atividades no intuito de obter a rentabilidade desejada, com capacidade de crescer e desenvolver-se.

Diante disso, o mercado apresenta a sua parcela de contribuição no que tange o desenvolvimento da sociedade, pois o modo como este desempenha suas atividades, gera mudanças significativas para a economia da sociedade.

2.1.3 TERCEIRO SETOR

Para entender o significado do surgimento das organizações do Terceiro Setor na economia atual deve-se estudar sua evolução histórica.

O seu surgimento decorreu especialmente da impossibilidade do Estado em prover todas as demandas sociais. O Terceiro Setor é abrangido globalmente e, embora suas origens sejam encontradas na antiguidade, o desenvolvimento acentuado dessas organizações da sociedade civil é relativamente recente. Hudson (apud Teixeira, 2000) ressalta que em períodos anteriores ao nascimento de Cristo, nas primeiras civilizações egípcias, já se faziam presentes valores como caridade, termo de origem latina.

Na visão de França (2007, p.22)

Ao tratar das organizações sem fins lucrativos, faz-se necessário delimitar duas óticas: a origem histórica das entidades sem fins lucrativos; e a origem do termo Terceiro Setor, concebido como uma tipologia organizacional, bem mais recente. Também é mister atentar para as diversas terminologias que representam essas organizações em cada época e em cada região. Ainda deve-se observar que a classificação é confusa, e não há unanimidade quanto aos tipos de organizações que devem ser consideradas partícipes do Terceiro Setor. Entretanto elas apresentam um conjunto de características gerais comuns.

Neste sentido, Segundo Imeton (2006, p.45) o Terceiro Setor obteve esse título utilizado na década de setenta após um estudo feito por pesquisadores americanos, europeus na década de oitenta buscando uma caracterização de

organizações que se contrapusessem em relação ao mercado devido à busca incessante pela maximização dos lucros e como alternativa para a falta de alcance do governo devido à burocracia, corrupção e descaso.

A partir deste contexto, surgiu a necessidade de criar o Terceiro Setor no Brasil, visto a seguir.

2.1.3.1 TERCEIRO SETOR NO BRASIL

O Terceiro Setor no Brasil desenvolve um papel fundamental na história do país. Toma-se como norteador a Igreja Católica, que com suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades mais necessitadas, que ficavam às margens das políticas sociais básicas de saúde e educação. A atuação das Igrejas, concomitante com o Estado, durou todo o período colonial, até início do século XIX. (RELATÓRIO GESET, 2001; p.6-7).

Para Mânica (2006, p. 27),

Durante este período, desde meados do século XVI, a prestação de serviços de interesse público ficou restrita a atuação de Igreja Católica, sobretudo por meio das confrarias e Irmandades, as quais posteriormente ganharam companhia de entidades por outras igrejas e de associações de imigrantes.

Seguindo esta abordagem, conceitua-se o tema terceiro setor e suas particularidades.

2.1.3.2 CONCEITO TERCEIRO SETOR

A Constituição Federal do Brasil define o que constitui objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, são eles, construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (Art. 3º da Constituição Federal, 1988).

Para que o Brasil possa atingir os objetivos propostos no artigo 3º da Constituição Federal Brasileira, é essencial e fundamental que se coloque em

prática também os postulados contidos no artigo 6º da Constituição. Este artigo traz a seguinte redação:

São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Conforme Melo Neto e Froes (2002), o crescimento dos problemas sociais é a principal causa do paradigma da exclusão social no Brasil, razão pela qual se exige uma nova atitude de todos os atores políticos e sociais. Uma atitude de mudança, inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral, inclusive as de baixa renda.

Desse modo, aqui entra a figuração do Terceiro Setor, que é constituído por pessoas que se organizam em jurídicas, de direito privado, como entidades sem fins lucrativos que unicamente objetivam a promoção da coletividade.

Assim sendo, é de tamanha importância para a sociedade a existência de entidades com esta finalidade, de modo que ressalta Drucker (2006, p.14) "as empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla [...] A instituição sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços, nem controla [...] seu produto é um ser humano mudado".

Na visão de Salamon (2008, p. 35), o Terceiro Setor é um amplo conjunto de organizações de caráter privado, que não distribuem lucros para seus membros. Nessas organizações, as pessoas são livres para escolher se participarão ou não, ou seja, são organizações voluntárias. Elas também não são ligadas aos governos.

Sobretudo, para Olak e Nascimento (2010), a cognitiva utilizada para definição do terceiro setor é o termo entidade sem fins lucrativos, em virtude de vários dispositivos encontrado na legislação brasileira vigente.

2.1.4 ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

A caracterização como uma entidade sem fins lucrativos segundo Olak (1996 p.20) depende de "pessoas, recursos e organizações, os quais reunidos são capazes de exercer atividade econômica". Drucker (1990, p. 14), entretanto, tem outra definição para Terceiro Setor.

Todas as instituições sem fins lucrativos têm algo em comum: são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.

Estas entidades são evidenciadas de diversas maneiras. No Brasil, as entidades sem fins lucrativos caracterizam-se cada uma com suas especificidades, com diferenciados ramos. Conforme Rodrigues (1998, p. 36) surgindo uma relação formal de parceria com o Estado, desde então percebe-se a divisão de cinco categorias componentes do Terceiro Setor no Brasil.

Segundo Hudson (2004, p.11):

Terceiro Setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para arte, organizações comunitárias sindicatos associações profissionais e outras organizações voluntárias.

As Organizações do Terceiro Setor são definidas como: ONGs, fundações, ligas, institutos, entre outros. São características das entidades que possuam pelo menos uma das seguintes finalidades segundo Olak e Nascimento (2006, p.17):

- ✓ Promoção da assistência social;
- ✓ Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- ✓ Promoção gratuita da educação e da saúde;
- ✓ Promoção da segurança alimentar e nutricional;
- ✓ Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- ✓ Promoção do voluntariado, do desenvolvimento econômico e social e de combate a pobreza;
- ✓ Experimentação não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- ✓ Promoção de direitos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- ✓ Promoção da ética, da paz, da cidadania e de outros valores universais;

Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos referentes às atividades acima.

2.1.5 CARACTERÍSTICAS DAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo Olak e Nascimento (2006, p. 09) as entidades foram relacionadas segundo aspectos comuns nas atividades desempenhadas seguindo:

- ✓ Entidades de caráter beneficente, filantrópico e caritativo;
- ✓ Entidades de assistência à saúde;
- ✓ Entidades religiosas;
- ✓ Entidade de caráter educacional, cultural, instrutivo, científico, artístico e literário;
- ✓ Entidades de caráter recreativo e esportivo;
- ✓ Associações de classe;
- ✓ Entidades sindicais;
- ✓ Sociedades cooperativas;

Associações

- São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.

Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade

- São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigo, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial.

Organizações não governamentais

- Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem, sobretudo orientadas para terceiros grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem.

Fundações Privadas

- São uma categoria de conotação essencialmente legal. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.

Organizações Sociais

- Trata-se de um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público.

Figura 1: Características das entidades sem fins lucrativos.
Fonte: Landim (*apud* Rodrigues, 1998, p.37).

Neste sentido, são caracterizadas em diferentes tipos de serviços prestados.

2.1.6 GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

A administração das organizações do Terceiro Setor traz um grande desafio no seu gerenciamento, pois administrar dependendo de doações, repasses do governo, sem possuir uma visão de lucro, é uma questão expressiva, pois os gestores necessitam de aprendizado contínuo, dinamicidade para enfrentar a complexidade que este setor exige.

Para isso necessita-se estar preparado, para Drucker (1997, p. 34) o gestor tem a responsabilidade de alocar recursos, a liderança é responsável pelos resultados. Conforme Hudson (1999, p.161) os administradores precisam se aprimorar continuamente para aperfeiçoar a habilidade da organização em uma atividade contínua. O gestor deve possuir conhecimento sobre a finalidade das instituições, os modelos de gerenciamento adotados, as formas de captação de recursos, ética, *marketing* social entre outros.

Portanto, para Hudson (1999, p.21) existem setes fatores que os distinguem, o terceiro setor dos demais, são os seguintes:

- ✓ É fácil ter objetivos vagos;
- ✓ O desempenho é difícil de ser monitorado;
- ✓ As organizações são responsáveis perante muito patrocinadores;
- ✓ As estruturas administrativas são complexas;
- ✓ O voluntariado é ingrediente essencial;
- ✓ Os valores precisam ser cultivados;
- ✓ Não existe um resultado financeiro para determinar prioridades;

O administrador das entidades sem fins lucrativos deve estar ciente das dificuldades em avaliar o impacto dos resultados dos projetos elaborados por ele, sistema de informações, planejamento da aplicação dos recursos, dentre outros. Assim para um gestor desse tipo de entidades busca constante por capacitação é algo indispensável, necessitando conhecer o grupo de pessoas a quem a entidade esta voltada, ou seja, suas necessidades ajudando a encontrar soluções reais para tais questões, garantido a gestão de modo sustentável.

Conforme Hudson (1999, p.92) as estratégias são classes de ações que o gestor deve conhecer ambiente que está lidando, o contexto da questão, o que é

feito, já foi feito, encontrando todas as características deste público alvo para assim, definir suas estratégias.

Para Drucker (2002, p.14),

As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm 'lucro' convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar as ferramentas contábeis para que estas não as dominem. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar na missão.

Segundo Drucker (1999, p.101) na organização sem fins lucrativos não existem lucros, mas também existe a tentação de negligenciar resultados. O gestor deve indicar como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos propostos, lidando com grandes responsabilidades.

De acordo com Albuquerque (2006) estas organizações têm suas receitas provindas de doações, de repasses governamentais, entre outros. Os recursos provenientes de suas atividades não são distribuídos entre seus membros da diretoria e sim reinvestidos na própria organização.

Neste sentido, constata-se que o lucro não é a razão da existência, do Terceiro Setor e sim incentivar as mudanças na sociedade em decorrência da omissão do Estado. O patrimônio é de propriedade da sociedade e o gestor não é responsável pela geração de lucro, mas sim, pelo cumprimento da missão e pelo gerenciamento dos recursos de forma eficiente seguindo o orçamento.

Por fim, diante da necessidade de desenvolver novas abordagens, a ferramenta de gestão do Planejamento Estratégico deverá ser utilizada para sanar as deficiências e dificuldades na administração de entidades sem fins lucrativos, identificando metas e objetivos a serem seguidos.

2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Segundo Tavares (2005, p. 68), “[...] o planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Conceitua-se uma estimativa de impacto para que as ações adotadas no presente possam ter no futuro.”

Para Oliveira (2002, p. 36),

[...] o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presente

em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Diante disso, entende-se que o planejamento consiste em ações para planejar, preparar e direcionar a empresa para obtenção de seus objetivos estratégicos, tendo a objetividade e a orientação das decisões atuais para executá-las no futuro. Em seguida são apresentados os conceitos dos tipos de planejamento.

2.2.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo contínuo, e é uma técnica que exige a adequação das atividades da organização em torno da formulação de objetivos e metas. De acordo com Padoveze (2003), entende-se como objetivo as afirmações específicas direcionadas às metas, fornecendo detalhes de como e quando serão realizados. Logo, metas compreendem o caminho a ser percorrido para atingir a visão de futuro da empresa. No entanto, a realização de objetivos e metas deve ser visualizada através de resultados previamente definidos.

Portanto, com a finalidade de obter-se o melhor efeito possível, a organização, deve sentir-se envolvida e saber que toda e qualquer decisão tomada pode, de alguma forma, refletir no planejamento e, conseqüentemente, no resultado da empresa. (OLIVEIRA, 2012)

Para um melhor entendimento, a seguir visualiza-se a figura:



Figura 2: Pirâmide hierárquica dos tipos de planejamento.
Fonte: Oliveira (2002, p.45)

Para Oliveira (2002), a Figura demonstrada na forma de uma pirâmide hierárquica os tipos diferentes de planejamento, onde existem três tipos os quais se dividem em estratégico, tático e operacional. O nível estratégico relaciona-se com ações para alcance dos objetivos futuros, que afetam a entidade como um todo. Já o nível tático está correlacionado com ações em curto prazo, que afetam apenas parte da empresa. E o nível operacional interage com decisões da empresa, ou seja, as ações e trabalhos do dia a dia da organização.

A ação do planejamento operacional é de curto prazo e está focado nas atividades ou tarefas diárias que compreendem o negócio da organização. Para Chiavenato (2003), esse tipo de planejamento é concebido para uma operação ou atividades específicas da organização. Trabalhando com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais e prazos.

No caso do planejamento tático utiliza-se às estratégias de curto e longo prazo para uma parte da organização. De acordo Oliveira (2002, p. 48), esse método “tem por objetivo de aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa

como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.”

O Planejamento Estratégico define-se como um processo que gera estratégias para uma organização, com a intenção de designar um futuro, visando atingir as metas traçadas.

Oliveira (2002, p. 48) expõe que,

[...] o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

A seguir apresentam-se uma explicação detalhada sobre o Planejamento Estratégico, suas finalidades, vantagens, cenários e processos de elaboração.

2.2.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico de qualquer organização visa fortalecer as ações para a continuidade dos negócios, e serve de referencia para os gestores. Ele é fundamental para conhecer melhor o ambiente externo e interno da instituição. Portanto Tavares (2005, p. 68) define-se que “o planejamento é um processo de transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro”.

O PE não deve ser compreendido como uma ferramenta a ser adotada para medidas somente emergenciais, como solução de problemas. A principal finalidade é maximizar ou minimizar os impactos perante as incertezas da competitividade.

Esta abordagem expansiva do planejamento é uma reação contra a mentalidade simplista de solução de problemas à medida que surgem a cada momento nas empresas, o que as torna mais reativas às ocorrências do que proativas em relação aos eventos que ocorrem em um mundo repleto de mudanças. No fundo, o planejamento é uma técnica para absorver a incerteza e permitir mais consistência no desempenho das empresas (CHIAVENATO, 1997, p.380)

Neste sentido, o uso da ferramenta do Planejamento Estratégico nas organizações sem fins lucrativos torna-se determinante na gestão da entidade, utilizando este método como um mecanismo sistemático de definição de objetivos, estratégias, políticas e planos remete-as a várias vantagens, como analisar melhor o ambiente em que estão inseridas, os administradores podem refletir sobre sua

gestão e os objetivos a seguir, como também a possibilidade de mensurar as necessidades de capacitação de recursos.

Segundo Bateman e Snell (1998, p.124) “se Administradores e empregados tiverem participado dos passos anteriores do processo de planejamento, a fase de implantação provavelmente será mais eficaz e eficiente”.

Neste contexto, explanam-se as vantagens da elaboração do Planejamento Estratégico.

2.2.1.2 Vantagens do planejamento estratégico

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), à medida que aumenta a concorrência, torna-se mais importante o processo decisório da empresa, com a finalidade de conseguir alguma vantagem competitiva.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), à medida que aumenta a concorrência, torna-se mais importante o processo decisório da empresa, com a finalidade de conseguir alguma vantagem competitiva.

“O Planejamento Estratégico deve-se ser realizado da melhor maneira possível, pois ajudará os gestores a concretizar sua visão, seguindo suas estratégias e encontrando as oportunidades.” (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, P.04).

2.2.1.3 Processo de elaboração do planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2002), a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, ou seja, o gestor deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, tendo capacidade de extrair as oportunidades percebidas no ambiente.

Nesta etapa, delimita-se missão, visão, princípios, análise interna, análise externa, objetivos, estratégia, plano de ação e mapa estratégico, vistos a seguir.

2.2.1.4 Missão

A missão representa o propósito da organização, sua razão de existir, com bases nos seus princípios. Lobato et al (2003, p. 40) define a missão como

sendo “[...] a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua.”

Para Chiavenato (2004, p. 220):

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente.

Definir a missão da organização pode ser uma etapa difícil e perigosa. Logo, vencendo esta fase consegue-se estabelecer metas e desenvolver estratégias em busca de um alto desempenho. (DRUCKER, 1992).

Sendo assim, a missão deve estar de acordo com a visão e os princípios da organização, assim torna-se possível a visualização clara dos objetivos a serem seguidos. A seguir elucida-se o conceito de visão e sua importância na elaboração do Planejamento Estratégico.

2.2.1.5 Visão

A visão opera como um norteador para a organização. Define-se a direção a ser seguida, através das diretrizes propostas pelos gestores da organização sobre o futuro da empresa. É uma comparação do posicionando a empresa atualmente para onde ela deseja chegar. (PEREIRA, 2010).

Padoveze (2003, p. 25), afirma que a alegação de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está seguindo, deixando claro o que a organização deseja ser ou aonde quer chegar.

Neste sentido, define-se que a visão tem o objetivo claro de onde a organização deseja chegar, sendo o ponto de partida para o desenvolvimento de ações estratégicas. Desta forma, constitui-se como peça fundamental na elaboração do Planejamento Estratégico, uma vez que direciona os objetivos estratégicos para o alcance da ideologia descrita na visão.

2.2.1.6 Princípios

Na abordagem de Tavares (2005, p. 248) relata que “os valores consistem na alocação em prática da ética. Os valores possuem sua essência na filosofia organizacional”.

Segundo Oliveira (2004, p. 68),

[...] os princípios da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, e se estes princípios forem efetivamente verdadeiros, servem de sustentação da vantagem competitiva da organização.

De acordo com Padoveze (2007), a definição dos princípios consiste em um conjunto de conceitos que a empresa acredita ser fundamental para a realização de sua visão estratégica, e que será percebida pela sociedade em quais ela está inserida, além de orientar suas atividades.

Contudo, a empresa busca com a definição de seus princípios, inserir a sociedade e colaboradores conceitos que acredita ser essencial para atingir seus objetivos.

2.2.1.7 Cenários

A descrição de cenários visa compreender as possíveis mudanças no ambiente empresarial, portanto, entender o rumo que está se tomando.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), os cenários compõem uma importante ferramenta do Planejamento Estratégico. Como o futuro é incerto, os cenários tornam-se essencial para as tomadas de decisão de uma empresa.

A elaboração de cenários representa formas e critérios para preparação do futuro do ambiente empresarial no qual está inserida. (TERENCE, 2002)

Neste sentido, a análise de cenários propicia à gestão da organização o conhecimento de critérios para futuro da organização. Sendo assim, a elaboração dos cenários fez-se importante e podem auxiliar na elaboração das estratégias.

2.2.1.8 Matriz SWOT

Explana-se a análise SWOT, termo em inglês, que significa **Strengths** - Forças, **Weaknesses** - Fraquezas, **Opportunities** - Oportunidades e **Threats** - Ameaças. A análise da matriz SWOT é muito utilizada na área de gestão, pois

interliga as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as forças e fraquezas no ambiente interno. (LOBATO et al, 2003).

A seguir é possível visualizar a matriz *SWOT*:

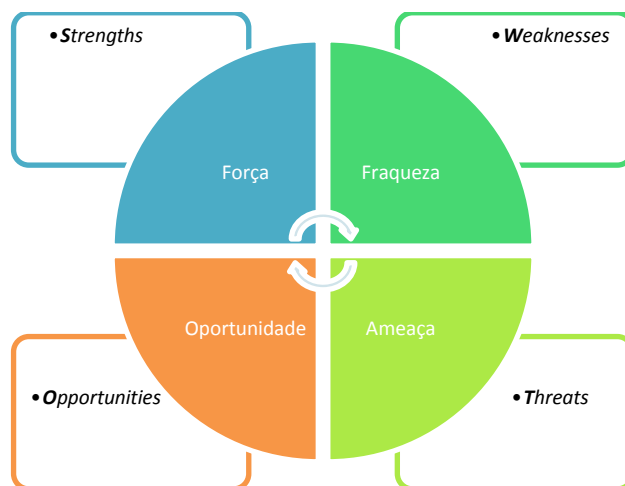


Figura 3: Matriz SWOT.

Fonte: Adaptado de Lobato (2003).

Na figura acima, analisa-se o ambiente interno da empresa, representado pelas forças e fraquezas, e o ambiente externo é diagnosticado como Oportunidades e Ameaças. Utiliza-se a definição e a nomenclatura de pontos fortes e pontos fracos.

Sendo assim, ferramenta da matriz *SWOT* é um mecanismo de gestão estratégica fundamental, pois através da sua análise é possível identificar as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças dentro da organização, impactando diretamente sobre a visão do futuro da organização.

2.2.1.9 Objetivos

Os objetivos possuem um papel importante dentro das organizações, e por este motivo devem ser bem elaborados, visto que são determinantes fatores para aumentar a eficácia e eficiência, e servem também para verificar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 96),

O planejamento estratégico tem relação direta e estreita com o estabelecimento de objetivos estratégicos, também denominados objetivos chave. Tais objetivos, que visam reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em desempenho específicos alvo, fixam os marcos pelos quais o

desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados.

Contudo, os objetivos traçados devem ser definidos por departamentos e não devem ser dirigidos somente à empresa de modo geral.

2.2.2 Estratégias

A estratégia é uma etapa importante para a elaboração de um Planejamento Estratégico, pois define-se o caminho a ser seguido pela organização para que possa realizar suas ações a longo prazo e alcançar os resultados planejados.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 5) definem:

[...] conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Oliveira (1995, p. 172) “a função das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que irão servir de base para o alcance dos objetivos e desafios estabelecidos”.

A formulação da estratégia é realizada de acordo com o plano estratégico. Pereira (2010, p.128) descreve que na formulação estratégica aparecem “[...] os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implantados para o alcance da visão.” Sendo assim, é considerado um elemento importante que direciona a organização para atingir sua visão de futuro.

Em seguida abordam-se os planos de ação.

2.2.2.1 Planos de ação

A elaboração de planos de ação une a visão estratégica com as fases de execução e controle do Planejamento Estratégico, baseada em indicadores financeiros.

De acordo com Valadares (2003), o plano de ação é constituído por várias etapas a serem seguidas a partir de um planejamento. Estas são priorizadas por ordem cronológica, devendo constar: objetivos empresariais; metas; ações a tomar; responsável por cada meta; prazo, ação e o seu custo.

Ainda conforme Valadares (2002, p.103),

[...] devem ser elaborados para cada área funcional. Os objetivos e estratégias empresariais são distribuídos às diretorias competentes, as quais, com seus níveis hierárquicos imediatamente inferiores, formam uma cadeia vertical e horizontal de objetivos, metas, estratégias, ações, prazos e responsáveis buscando evitar conflitos entre os mesmos, no sentido da coerência e consistência entre metas e da mesma visão ao longo de toda organização.

Nos planos de ação delimitam-se os objetivos e metas da organização por setores, analisando os resultados e, quando necessário, implantando soluções para melhorias.

Neste sentido, demonstra-se nesta pesquisa a contribuição da utilização do Planejamento Estratégico da gestão aplicada ao Terceiro Setor, alinhada a utilização de ferramentas de gestão, em uma instituição de educação especial no município de Criciúma-SC.

3 METODOLOGIA

Este capítulo visa demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, por meio do conhecimento científico, seguindo procedimentos e normas de pesquisa. A separação das tipologias se dará quanto: aos objetivos, aos procedimentos e a abordagem do problema.

A pesquisa parte de uma dúvida ou problema e, com uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Para, Gil (2002, p. 19), a pesquisa pode ser definida como:

O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 67) “o conhecimento obtido pela investigação científica contribuirá para a ampliação do conhecimento já acumulado, bem como para a construção, reformulação e transformação de teorias científicas”.

Segundo Oliveira (1999, p. 117):

[...] as pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuição no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

O estudo referente aos objetivos é classificado como descritivo, e segundo afirma Barros e Lehfeld (2000, p. 70):

Neste tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Complementando, Cervo e Bervian (2002, p. 66), descreve que “a pesquisa descritiva observa, registram, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Ainda conforme os autores, “busca conhecer as

diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano”.

A metodologia de pesquisa utilizada quanto ao procedimento será uma pesquisa será um estudo de caso, quanto à abordagem do problema, a pesquisa será do tipo qualitativa. A pesquisa qualitativa conforme aponta Richardson (1999, p. 80) “descreve que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Na pesquisa qualitativa, os dados são abordados um a um de maneira qualitativa, usadas em marketing e nas ciências sociais. De acordo com Creswell (2007, p. 35), ela é feita: “[...] com base principalmente ou em perspectivas construtivas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) [...].”

Sendo metodologia o caminho de métodos percorridos na busca do conhecimento, este trabalho tem a finalidade de apresentar a implantação da gestão, utilizada da ferramenta do Planejamento estratégico, em uma instituição sem fins lucrativos no município de Criciúma-SC, de acordo com a legislação em vigor.

4 ESTUDO DE CASO

Apresenta-se o estudo de caso, que consiste na implantação do Planejamento Estratégico em uma organização sem fins lucrativos de Educação Especial, localizada no município de Criciúma-SC.

Para a elaboração desta pesquisa, foi efetuada entrevistas com a Diretora e Secretária da entidade, também realizou-se a análise do Estatuto Social da instituição bem como o Projeto Político Pedagógico (PPP) da mesma.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A organização abordada neste estudo de caso é o Instituto de Educação Especial Diomício Freitas, qualificada como uma Instituição, sem fins lucrativos, vínculos religiosos ou partidários, fundada em 19 de abril 1985, por iniciativa da comunidade e lideranças locais. A instituição é mantida por uma diretoria, conselho fiscal, consultivo, secretaria executiva e por voluntariados da comunidade e da região.

Caracteriza-se como uma Instituição de Beneficente de Assistência Social de Proteção Social Especial de Média Complexidade, de habilitação e reabilitação da pessoa com deficiência e a promoção de sua integração a vida comunitária, localizada no município de Criciúma-SC.

O nome do Instituto deve-se ao senhor Diomício Manoel de Freitas (1911-1981), conhecido político da região Sul do Brasil. Nascido em Pindotiba, região de Orleans, sul do estado de Santa Catarina, Diomício foi um grande empresário para região, fundou inúmeras empresas, entre elas a Mina Ouro Fino, a cerâmica Caeté, o time de futebol Metropol, a empresa de navegação Navegal, a TV e rádio Eldorado e seu maior legado, a empresa Cecrisa, entre várias outras.

4.1.1 Objetivos da Instituição

O Instituto possui objetivos específicos, tais como, atender, educar, profissionalizar, integrar a cultura, a conscientização ecológica, lazer e esportes para jovens e adultos com deficiência intelectual. Paralelamente a esse trabalho, atua

junto às famílias, conscientizando-as de suas responsabilidades junto à educação e preparação dos educandos para a vida.

O Instituto Diomício Freitas procura preparar, qualificar, e encaminhar jovens com deficiência intelectual, ao mercado de trabalho, oportunizando a inclusão social e o pleno exercício da sua cidadania.

4.1.2 Atendimento aos alunos

Nesses quase 30 anos de existência, muitos alunos tiveram suas vidas transformadas pelas ações do Instituto Diomício Freitas. Anualmente, atende em sua sede, cerca de 64 jovens e adultos com deficiência intelectual, entre 14 a 35 anos de idade.

Aos portadores de deficiência intelectual, são assegurados pela Lei nº 10.216, de 06 de Abril de 2011, que dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental, o direito e a proteção destes jovens e adultos que freqüentam a Instituição.

4.1.3 Atividades desenvolvidas

O Instituto de Educação Especial Diomício Freitas, mantém atividades sociais e educacionais diárias, que possibilitam aos alunos a aquisição de nível máximo de autonomia, para que possam desempenhar suas funções dentro dos padrões exigidos pelas empresas e pelo programa de colocação no mercado de trabalho, podem-se demonstrar algumas:



Artesanato com jornal



Curso de informática



Aula de dança



Aula de música



Aula de teatro



Educação física



Confecção de estopa



Confecção de Biscuit



Confecção de cartões artesanais

Figura 4: Atividades sociais e educacionais Instituto de Educação Especial Diomício Freitas.
Fonte: Dados da autora, 2014.

4.1.4 Geração de receita / captação de recursos

Na qualidade de uma instituição social sem fins lucrativos, o Diomício Freitas está sempre em busca de novos parceiros, com a finalidade de que os projetos possam ser desenvolvidos com excelência e atendendo às necessidades dos beneficiados.

O Instituto também arrecada recursos através da venda das produções artísticas dos alunos e com um brechó, de roupas novas e usadas, recebidas através de doações. Os artesanatos produzidos são vendidos em feiras, eventos e na própria sede da Instituição.



Figura 5: Recursos e parceiros Instituto de Educação Especial Diomício Freitas.
Fonte: Dados da autora, 2014.

A instituição é mantida por meio de doações de associados, legados, subvenções, auxílios, verbas de convenio, por toda e qualquer ajuda governamental e/ou particular, por fim e não menos importante, por meio de resultado de promoções, festas, eventos, etc.

O Instituto Diomício Freitas mantém parcerias com o Poder Público em várias ações, entre elas o Programa do Fundo da Infância e da Adolescência - FIA, que destina recursos do Imposto de Renda a projetos da entidade, também com as Secretarias de Saúde, Educação e Assistência Social de Criciúma, juntamente com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Criciúma.

A história do Diomício é recheada de amor à vida. Uma entidade com respeito e cuidado às crianças, jovens e adultos de nossa cidade. É uma caminhada crescente de prestação de serviços e de resgate da cidadania. Principalmente, se tratando de crianças, jovens e adultos, portadoras de deficiência intelectual.

Dentre essas características, a seguir, abordam-se detalhes das etapas adotadas para a conclusão do estudo.

4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL DIOMÍCIO FREITAS

Nesta etapa, expõe-se o processo de Planejamento Estratégico da Instituição, onde contempla-se a missão, visão e seus princípios.

Sendo assim, foram analisados os pontos fracos e fortes através de entrevistas com a Diretora e Secretária da Instituição. Logo após, definiu-se a aplicação dos planos de ação, exaltando e identificando os maiores obstáculos na sua gestão.

4.2.1 Etapas do estudo

Para elaborar a proposta de Planejamento Estratégico da instituição, foi necessário o estudo do Estatuto Social e do PPP, contemplando as informações financeiras, políticas sociais e estrutura de gestão. Desta forma, será possível definir metas e objetivos estratégicos que servirão de base para construção do planejamento que apontará o desenvolvimento da instituição.

Foram realizadas reuniões com a diretora da Instituição, onde foi apresentada a proposta de criar de um planejamento estratégico, antes nunca elaborado, onde foi possível discutir os dados necessários à elaboração do planejamento.

Diante disto, aborda-se o estudo das etapas adotadas para a conclusão do estudo. Neste sentido, define-se a missão da organização.

4.2.2 Missão

A missão do Instituto representa sua “razão de existir”, e foi criada pela instituição conforme a sua necessidade, intenções e pretensões perante o município de Criciúma-SC. Sendo assim, apresenta-se a seguinte missão.

Missão

- Oportunizar a jovens e adultos na faixa etária de 14 a 35 anos, com deficiência intelectual, o pleno exercício da cidadania e a sua inclusão no mercado de trabalho.

Especificada sua missão, na sequência identifica-se a visão estratégica da instituição, que deve estar em concordância com a missão.

4.2.3 Visão

A visão foi constituída de acordo com os objetivos que a instituição deseja alcançar, como quer ser no futuro e como deseja ser vista perante a sociedade no município de Criciúma-SC. Sendo assim, apresenta-se a seguinte visão.

Visão

- Ser referência até 2018, em encaminhamentos de alunos com deficiência intelectual para o mercado de trabalho

Após a especificação da missão e da visão, abordam-se os princípios da instituição, que serve como embasamento para a determinação dos objetivos.

4.2.4 Princípios

Os princípios são balizamentos para o comportamento da instituição na realização de sua missão. Neste caso, os princípios da instituição são:

- Atuação segundo a ética e a justiça.
- Respeito à diversidade e fomento da inclusividade.
- Educação ao alcance de todos
- Qualidade na prestação dos serviços
- Responsabilidade social e ambiental.
- Articulação entre educação, cultura e vida.
- Foco em resultados nas áreas de atuação.

Assim, os princípios são aplicados como regras que orientam todos os profissionais da organização, independente de sua função na instituição.

4.2.5 Cenários

A definição dos aspectos em que a instituição atua, buscou-se definir os cenários de atuação sobre as perspectivas: cenário social, cenário político e cenário econômico.

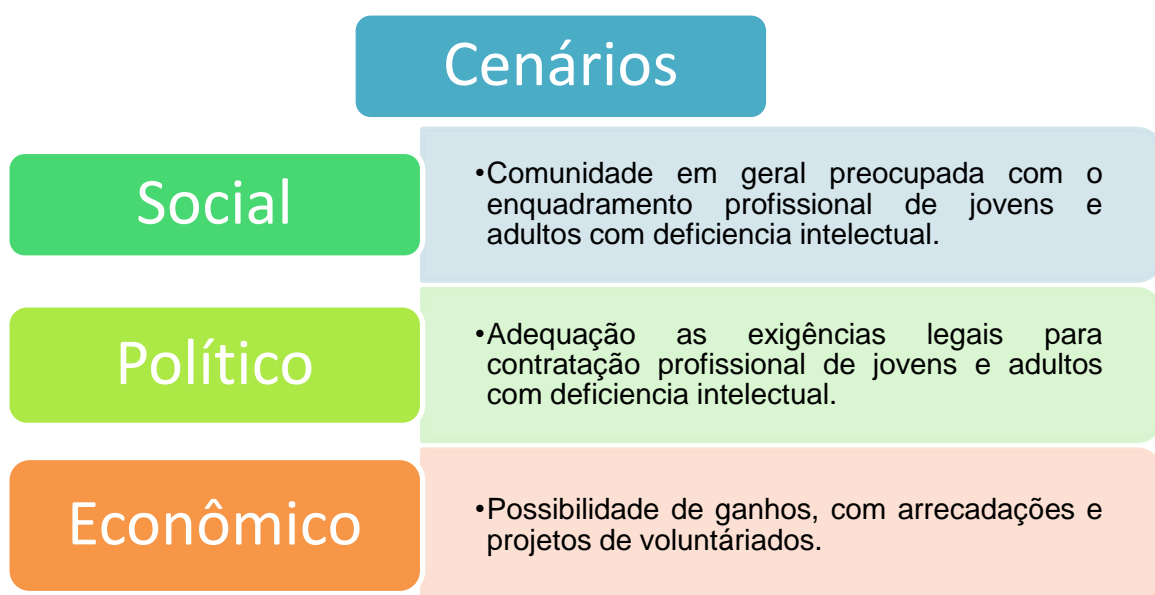


Figura 6: Cenários.
Fonte: Dados da autora, 2014.

A seguir explana-se a Análise *SWOT*, termo em inglês, que significa: ***Strengths*** - Forças, ***Weaknesses***- Fraquezas, ***Opportunities*** - Oportunidades e ***Threats***- Ameaças. As entrevistas realizadas com a diretora da Instituição serviram de balizamento para a produção da análise *SWOT*, onde observa-se a análise interna e externa da instituição, explanadas a seguir.

4.2.6 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* representa o ambiente interno da instituição, através das forças e fraquezas, e o ambiente externo pelas oportunidades e ameaças as quais a instituição está submetida.



Figura 7: Análise SWOT.
Fonte: Dados da autora, 2014.

Após análise do quadro, elucida-se cada componente da análise *SWOT*, descritas a seguir.

4.2.6.1 Forças

Entre os principais pontos fortes desta análise, destaca-se a participação efetiva em inserir jovens e adultos com deficiência intelectual no mercado de trabalho, através de treinamentos e orientações elaboradas dentro da instituição.

Outro quesito visto como força é a relação de confiança entre os elos da

comunidade com o Instituto, principalmente com relação aos pais. Esse relacionamento inicia-se com o preparo destes alunos na instituição, onde atua-se através do balizamento de atividades para integração do aluno. Tal característica permanece durante todo o processo, finalizando com a contratação do mesmo.

O acompanhamento destes alunos figura outro ponto forte. O aluno é acompanhado por profissionais do Instituto até três meses após sua contratação.

Assim, durante o período do contrato de experiência, professores, psicólogos e assistentes sociais, ficam a disposição da empresa e do aluno para possíveis reintegração. Neste sentido, planejam e preparam o aluno, sem abandonar a possibilidade de retorno a instituição, para um novo enquadramento profissional. Caracterizando outro ponto forte da Instituição.

Muitas empresas procuram o Instituto afim de, garantir a quantidade de cotas para deficientes em seu quadro profissional. Entretanto, é necessário cuidado com essa política para que o aluno realmente seja inserido e tratado como trabalhador normal, não tendo nenhum tipo de influencia em realizar seu trabalho.

4.2.6.2 Fraquezas

Entre os pontos negativos do ambiente interno pode-se destacar como fraqueza principal a escassez de recursos na Instituição, onde os repasses dos poderes públicos por vezes atrasam por motivos gerais.

Outro quesito caracterizado como fraqueza é a falta de Gestão de RH, alocando e designando funcionários e voluntários para a realização dos projetos e uma maior captação de recursos.

A dificuldade de obtenção de informações sistemáticas de qualidade e *feedback* dos alunos, frente as empresas contratantes, pois as mesmas, tratam os deficientes intelectuais como uma mera exigência legal, não visando a sua plena integração ao ambiente de trabalho. Este fato se justifica pela falta de informação, voltadas a conhecer o tipo de deficiência.

A instituição carece ainda de um meio de comunicação efetivo com pais, alunos e a comunidade em geral, tendo em vista que sua página na *Internet*, um dos meios para isso, ainda está em projeto. Hoje, apenas utiliza-se a página do *facebook*.

4.2.6.3 Oportunidades

Em relação às principais oportunidades que se apresentam, destaca-se a valorização do deficiente, garantido pela Lei nº 10.216, de 6 de Abril de 2011. Há, então, uma tendência de incorporação aos sistemas de cotas para deficientes com deficiência intelectual.

É a única instituição deste segmento que prepara e habilita, especificamente para o mercado de trabalho. Isto torna o instituto Diomício Freitas, uma organização consagrada e renomada no município de Criciúma-SC e região. Sendo assim, é indiscutível sua credibilidade e confiança para inclusão de deficientes no mercado de trabalho.

4.2.6.4 Ameaças

Em decorrência destas mudanças a Instituição pode sofrer graves ameaças. Outro ponto relevante é a captação de recursos, que depende diretamente de doações e financiamentos públicos, nesta situação, uma crise política e econômica, pode gerar sérios danos a Instituição.

Tramita no Senado Federal um Projeto de Lei que dispõe sobre o fim das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais, as APAES. Neste projeto o aluno deverá ser enquadrado nas escolas de ensino regular. Trazendo uma série de alterações no que tange a educação destes alunos, pois as escolas não estão preparadas para receber alunos com deficiência intelectual.

Neste sentido, após apresentado a análise SWOT, serão expostas as estratégias para conduzir os objetivos estratégicos.

4.2.6.5 Estratégias

A elaboração das estratégias de atuação da Instituição passa pela análise *SWOT*. A mesma serve para direcionar os objetivos estratégicos, verificando a viabilidade da organização e direcionamento da perspectiva para o alcance do objetivo proposto. Esta foi definida com base nas etapas já desenvolvidas do PE.

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva financeira

- Aumentar a quantidade de projetos para captação de recursos;
- Otimizar a estrutura de custos operacionais;
- Trabalhar os Custos e Despesas instituição;
- Buscar novos parceiros e novas fontes de renda;

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva de usuários

- Elevar o número de atuação e visitas às empresas;
- Manter o número de alunos;
- Construção de uma sede com estrutura adequada;

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva dos processos internos:

- Aprimorar a estrutura;
- Desenvolver novos cursos;
- Estabelecer estratégias de marketing;

Estratégias relacionadas aos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento

- Desenvolver profissionais;
- Reter talentos;
- Melhorar desempenho dos gestores;
- Implantar programa de capacitação e incentivo aos funcionários e professores.
- Aumentar o número de atuação nos programas de captação.

Figura 8: Estratégias.
Fonte: Dados da autora, 2014.

Conforme verificado na matriz SWOT, algumas das principais deficiências da instituição estão voltadas a falta de recursos. A seguir destacam-se os objetivos estratégicos.

4.2.7Objetivos e metas

Após a realização da análise e desenvolvimento das estratégias, composta pela definição da missão, visão e princípios, bem como a realização das análises internas e externas. O próximo passo é definir os objetivos, que descrevem

de forma mais exata o que a instituição fará para concretizar sua visão, ou seja, para chegar onde ela deseja no mercado. As metas são traçadas para obter um maior comprometimento e interesse. Sendo assim tem-se:

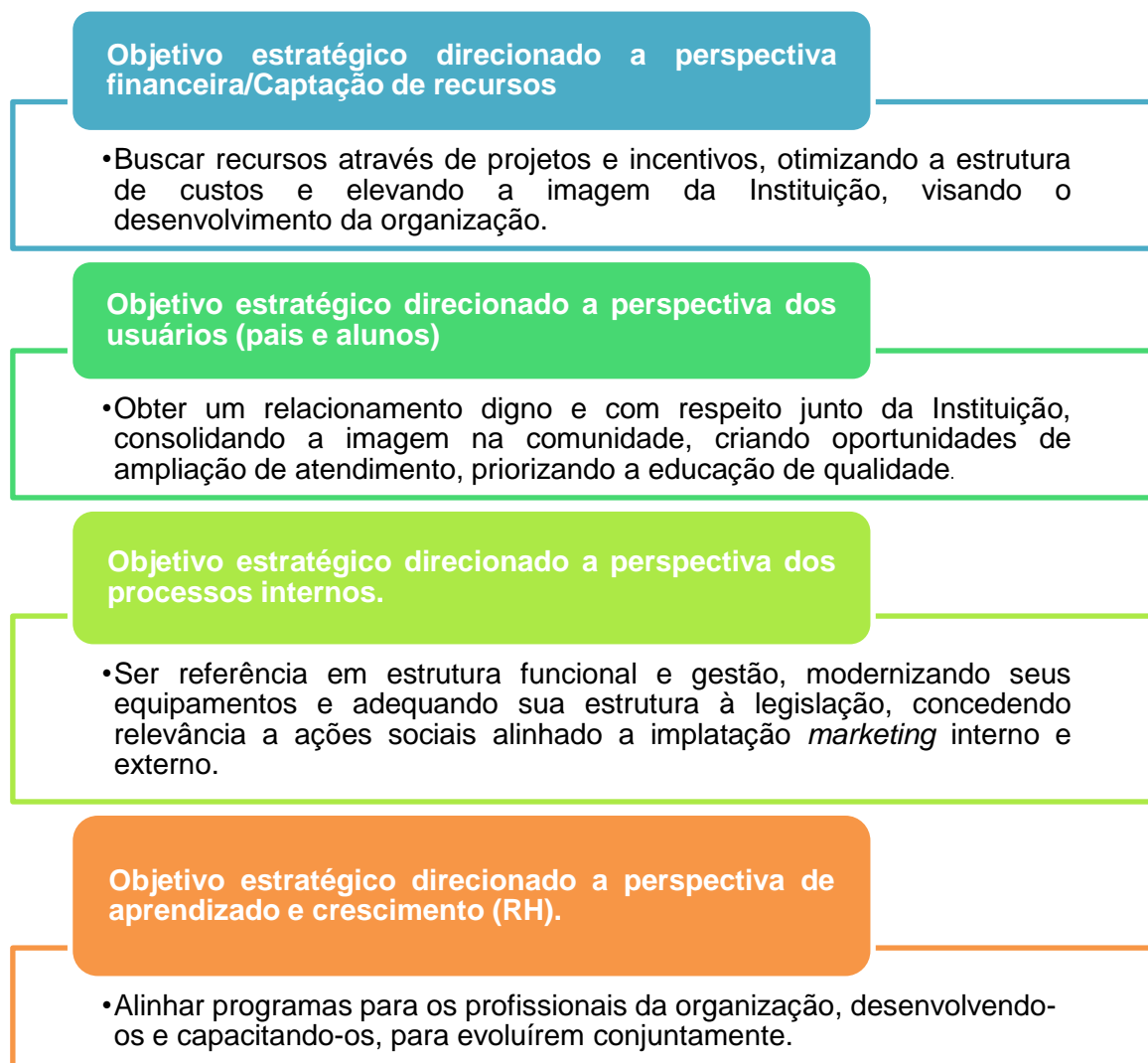


Figura 9: Objetivos e metas.
Fonte: Dados da autora, 2014.

Para a perspectiva financeira foram definidos como objetivos estratégicos a captação de recursos, através de projetos e incentivos, diminuição dos custos, e a elevação da imagem da instituição, sendo que tais medidas são necessárias para o aumento de caixa. Para a perspectiva de pais e alunos, foi definida a oferta de uma educação de qualidade, alinhada ao respeito e a dignidade desses alunos portadores de deficiência intelectual. Já na perspectiva de processos internos, foi definida a modernização de processos e atendimento, visando à implantação do

marketing interno e externo. E por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento que visa estabelecer um programa de capacitação e treinamento e capacitação para os professores e colaboradores da instituição.

Após definidos os objetivos, trabalhou-se a confecção do Plano de ação dos objetivos da Instituição.

4.2.8 Planos de ação do Instituto de Educação Especial Diomício Freitas

Após a análise dos pontos fracos da Instituição, observa-se uma carência estratégica, na qual demanda a aplicação de planos de ação, com a concepção de redução ou eliminação destas deficiências. Abaixo estão elencados os planos:

Quadro1- Departamento: Financeiro/Captação de Recurso.

Área	Objetivo	Início e Término previsto	Ação	Responsável	O que fazer?	Custo
Recursos - Receitas	Obtânciao de receita	01/01/2015 a 31/12/2015	Captar recursos	Setor Captaçaoo de Recursos	Seleçaoo, Recrutamento, Treinamento e acompanhamento de captadores de Recursos	R\$ 3.000,00
					Implantaçaoo de departamento de captaçaoo de recursos	R\$ 1.500,00
					Desenvolvimento de açaooes e campanhas para captaçaoo de recursos	R\$ 7.000,00
					Total previsto	

Fonte: Dados da autora, 2014.

De acordo com a direção da Instituição, a falta de um profissional responsável pelo departamento de captação de recursos, perde-se a oportunidade de arrecadação. Neste sentido foram desenvolvidas ações para tal departamento.

Quadro2- Departamento: Aprendizado e Crescimento/RH.

Área	Objetivo	Início e Término previsto	Ação	O que fazer?	Custo
Recursos Humanos	Desenvolvimento e otimização do setor	01/01/2015 a 31/07/2015	Implantar o RH na Instituição	Contratar profissional capacitado para implantação do RH	R\$ 3.000,00
				Implantação de plano de cargos e salários	Sem custo
				Implantar o programa de capacitação e incentivo aos funcionários e professores	R\$ 1.200,00
Total Previsto					R\$ 4.200,00

Fonte: Dados da autora, 2014.

A implantação do Departamento de Recursos é essencial, pois assim desenvolvem-se ações envolvendo-a entidade como um todo. A Instituição deve sempre estar investindo em tecnologia, treinamento e desenvolvimento, alinhado ao estudo de práticas eficazes sem onerar os pesquisados é de extrema importância.

Quadro3- Departamento: Usuários (pais e alunos).

Área	Objetivo	Início e Término previsto	Ação	O que fazer?	Custo
Pais e alunos	Inserção no mercado de trabalho	01/01/2015 a 31/12/2015	Aprimorar a relação com pais e alunos	Elaborar um projeto de parceria com ACIC, CDL e entidades empresariais visando a incersão no mercado de trabalho.	Sem custo
				Contratação de um profissional específico que acompanhe o aluno.	R\$ 2.500,00
				Campanha de concientização dos pais e alunos para a incersão no mercado de trabalho.	R\$ 7.500,00
				Total previsto	

Fonte: Dados da autora, 2014.

Notou-se que ainda há uma certa relutância de alguns pais e alunos na inserção no mercado de trabalho, sendo assim deve-se desenvolver atividades e campanhas para a conscientização da importância da autonomia dos portadores de deficiência.

Quadro4- Departamento: Processos internos

Área	Objetivo	Início e Término previsto	Ação	O que fazer?	Custo
Processos Internos	Aprimorar a estrutura funcional	01/01/2015 a 31/07/2015	Aprimorar e adequar a estrutura funcional	Aquisição de uma nova sede.	R\$ 300.000,00
				Aquisição de móveis e equipamentos novos	R\$ 40.000,00
				Aquisição de materiais pedagógicos e recreativos específicos.	R\$ 12.500,00
				Implantar ações, visando o <i>Marketing</i> interno e externo	R\$ 2.500,00
Total previsto					R\$ 355.000,00

Fonte: Dados da autora, 2014.

Um dos apontamentos, mais relevantes do Instituto, é não ter uma sede adequada para portadores de deficiência. A proposta deste departamento foi à aquisição de uma nova sede adequada, com novos móveis e equipamentos. A aquisição de material didático e pedagógico, também é uma necessidade, visto que, os utilizados atualmente, estão precários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi desenvolvida com a finalidade de demonstrar a contribuição da gestão aplicada ao Terceiro Setor, alinhada a utilização de ferramentas de gestão, ou seja, o Planejamento Estratégico, em uma Instituição sem fins lucrativos. Em termos gerais o processo adotado foi genérico, porém preocupou-se com aspectos da cultura organizacional, bem como com o alinhamento estratégico da organização.

O papel do terceiro setor vem se tornando cada vez mais relevante à medida que as organizações se desenvolvem. Percebe-se que tanto o setor privado quanto o setor público, estão definindo seus papéis e suas táticas de atuação estratégicas, que surgem não apenas como alternativas, mas como elemento indispensável às novas demandas sociais.

Procurou-se descrever nessa pesquisa, que mesmo sendo entidades sem fins lucrativos, e não visam o lucro, são perfeitamente aplicáveis às organizações do terceiro setor, os princípios de gestão estratégica, que por sua vez, aplica-se e correlaciona-se adequadamente seus pontos fortes e fracos no seu ambiente, permitindo-lhes o sucesso almejado.

Perante este contexto, constata-se que o Planejamento Estratégico pode funcionar como um instrumento balizador da gestão, visto que seus indicadores transmitem um panorama que permite direcionar ou redirecionar seus processos rumo aos objetivos da entidade, principalmente se tratando de entidades em fins lucrativos. É evidente que o sucesso empresarial está ligado a uma série de fatores, dentre eles pode-se citar a competitividade, líderes capacitados, pessoas comprometidas, atendimento ao cliente, aspectos estes que devem ser contemplados sistematicamente pela estratégia adotada pela organização.

O estudo de caso foi elaborado, com a finalidade de apresentar o processo de implantação do Planejamento Estratégico como instrumento de estudo e análise do monitoramento do desempenho estratégico, evidenciando-a como um instrumento de elevada amplitude para o processo decisório em uma instituição sem fins lucrativos.

As entidades do terceiro setor devem realinhar suas estruturas organizacionais visando agilidade e rapidez para implantação de princípios da

gestão estratégica. É certo que pelas próprias especificidades do Terceiro Setor, há uma série de dificuldades para implantação do Planejamento Estratégico nas organizações, no entanto é importante alinhar esforços no sentido de encontrar soluções para essas dificuldades da gestão estratégica

Pode-se concluir que o Planejamento Estratégico não é dirigido apenas para organizações que visam lucro, mas as organizações do Terceiro Setor podem e devem programar modelos de gestão baseada na apresentação de resultados, contemplando as forças e as fraquezas no ambiente interno e oportunidades e as ameaças em seu ambiente externo.

No entanto, constata-se que o processo da gestão estratégica está alinhado a pessoas capacitadas, e tem por finalidade a continuidade da organização, para os próximos anos, assegurando o desenvolvimento sustentável, e gestão participativa e de qualidade. Tornando-se cada vez mais notória sua participação na sociedade.

Por fim, o papel do Contador em qualquer empresa, seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor, é de fundamental importância para manutenção e continuidade de suas atividades. O profissional atua como balizador nas tomadas de decisões, pois além de apurar e divulgar as ações da entidade mede os impactos destas ações, demonstra ainda a importância da entidade para o mercado e a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006. 143 p.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. **Manual do planejamento estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARISTEU, Oliveira; ROMÃO, Valdo. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal**. São Paulo: Atlas, 2006. 555 p.
- BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para indicação científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão estratégica de empresas brasileiras**. São Paulo:Atlas, 2005.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2004. 403 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- BIF, Felipe Canto. **Contabilidade do Terceiro Setor**. 2007. 40 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense Criciúma. 2007.
- BOLSI, Andressa. Parceria entre Estado e OSCIP: uma abordagem social e jurídica à luz da legislação vigente. In: CASTRO, R.; VIOLIN T. (Org.). *Direito do Terceiro Setor: atualidades e perspectivas*. Curitiba: Seção do Paraná, 2006. p.55-67.
- BOSE, M.; FISCHER R.M. **Tendências para a gestão pessoal em organizações do Terceiro**. UFRGS, 2007. p 29-35.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 221 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

CRUZ, Cecília Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003. 158 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, c1994. 166 p.

FISCHMAN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

<http://consulta.tce.sc.gov.br/RelatoriosDecisao/RelatorioTecnico/3938871.pdf>

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 76

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MACHADO, Maria Rejane Bitencourt. **Entidades beneficentes de assistência social: contabilidade, obrigações, acessórias e principais**. Curitiba, PR: Juruá, 2007. 177 p.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para Entidades Sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 225 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa**, TGI, TCC, monografia e dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. 320 p.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483 p.

PEREZ JR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

P. F. Drucker. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**, 4 ed. Livraria Pioneira: São Paulo, 1997.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas : técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 370 p.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Entidades sem fins lucrativos: imunidade e insenção tributária**. Curitiba, PR: Juruá, 2004. 151 p.